

# Im Marketing erfolgreich

## Die Stärken von KMU

**Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) geniessen Sympathie. Die übliche Argumentationsfigur lautet so: KMU sind doch in der Mehrzahl, sie werden laufend unterschätzt. Diese Argumentation ist zu defensiv. KMU und Personen, die sie fördern wollen, tun gut daran selbstbewusster vorzugehen. Manche dieser Unternehmen sind nämlich ein Vorbild und Modell für die Zukunft der Wirtschaft.**

Von Christian Belz

**K**onzerne beschäftigen sich oft zunehmend mit sich selbst; sie künden zu viel an und verwirklichen zu wenig. Die Komplexität der grossen Anbieter steigert laufend die Aufwendungen für Koordinationen. Zudem scheinen Aktienkurse und Kapitalmärkte oft wichtiger zu werden als die Kunden. Manche kleineren Anbieter profitieren systematisch von den Fehlern der Grossen im Markt. Das Marketing für KMU ist im Vergleich direkter, pragmatischer, einfach besser auf den Punkt gebracht.

### Marketing für KMU ist vielfältig

Grösse ist relativ und die Frage nach Wachstum stellt sich bei kleinen und grossen Unternehmen laufend neu. In fragmentierten Märkten gehören zudem Anbieter mit 100 Mitarbeitern bereits zu den Branchenführern. In manchen KMU-Veranstaltungen und -Veröffentlichungen werden Unternehmen gezeigt, die inzwischen gross geworden sind (und also gar nicht mehr KMU sind). Die Aussage: Sie haben klein begonnen und waren erfolgreich.

### Innovatives Vorgehen im Hochleistungs-Marketing

Wichtig ist aber auch die Frage, wie Unternehmen klein und erfolgreich bleiben. Die kleineren Anbieter selektionieren ihre Kunden und Leistungen und verlagern sich laufend auf die attraktivsten Teile ihres Geschäfts. Klein und erfolgreich zu bleiben erfordert ein innovatives Vorgehen, denn das Geschäft wird verändert. Es kann nicht einfach das multipliziert werden, was bisher getan wurde. Nicht selten liegt die Motivation klein zu bleiben in den Vorlieben und Fähigkeiten des Chefs und seines Teams. Es kann weit attraktiver sein, in einer kleinen und beweglichen Einheit zu arbeiten. Am Geschäft lässt sich aktiv mitwirken und Führungskräfte werden nicht zu Koordinatoren für andere.

Marketing für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) ist spannend: Jedes Unternehmen setzt in den eigenen Märkten mit seinen Kunden besondere Schwerpunkte, um erfolgreich vorzugehen. Die Beispiele reichen von Schreinereien, Komponentenlieferanten, Beratungsunternehmen bis zu Hightech-Spezialisten. Manche KMU sind in konzentrierten, andere in fragmentierten Märkten erfolgreich. Die Vielfalt ist enorm und oft scheinen die Unterschiede im Marketing grösser als die Gemeinsamkeiten.

### Hochleistungsmarketing

Manche Herausforderungen teilen aber die KMU in ihrem Marketing. Im Verhältnis zu



reich er

chen Abteilungen mit Spezialisten), Beweglichkeit oder persönliche Beziehung. Einige Grundsätze für erfolgreiche KMU folgen.

### Marketing ist wichtig

Marketing macht der Chef. Die Kunden- und Marktorientierung wird gelebt. Marketing wird ebenso entwickelt und erneuert wie Technik und Produkte. Oft ist es wirksamer, eine Geldeinheit im Marketing einzusetzen, als sie im technischen Bereich zu nutzen. Erfolgreiche KMU sind sich bewusst, dass die Markterschliessung weit aufwendiger ist, als die Voraussetzungen für Produkte und Produktion zu schaffen. Deshalb konzentrieren sie sich auf wenige Leistungen und Kunden, für welche der 'Atem' bis am Schluss reicht.

Wir verfügen über längere Checklists für Konzepte im Marketing. Die Schwerpunkte sind aber:

- 1) Welche Leistung erbringen wir?
  - 2) Welche Kunden wollen wir gewinnen?
  - 3) Wie bearbeiten wir die Märkte und Kunden.
- Zusammenfassend schafft erfolgreiches Marketing wichtige Vorteile für attraktive Kunden.

In jedem Bereich gibt es einen Fahrplan zur Professionalität: Die Leistung entwickelt sich vom Produkt zur Problemlösung für den Kunden (inkl. Services). Das Kundenmanagement selektioniert zunehmend die attraktiven Kunden und segmentiert die Lösungen (beispielsweise für Schlüssel- oder Standardkunden). Die Marktarbeitung verbessert nicht nur persönliche Beziehungen zu Kunden, sondern nutzt auch gezielte Instrumente des Direktmarketings, der Kundenevents, des Internet-Marketings und des Mobile-Marketings.

Täglich entstehen neue Wörter. So empfehlen manche Autoren beispielsweise Guerilla-Marketing, loben Event-Marketing, fordern One-to-One- oder Viral-Marketing. Manche Impulse können für die Verantwortlichen in KMU durchaus nützlich sein. Erfolgreiches Marketing beruht aber nicht auf rasch wechselnden Schlag-

## Thexis – Fachzeitschrift für Marketing

Hochleistungsmarketing für KMU. (Nr. 4 - 2005) 42 Unternehmer (und auch einige Forscher) zeigen: Auf was es im Marketing für KMU ankommt.

Die Themennummer erscheint am 5. September 2005. Sie ist für CHF 35.– zu beziehen bei:

[www.thexis.ch](http://www.thexis.ch)

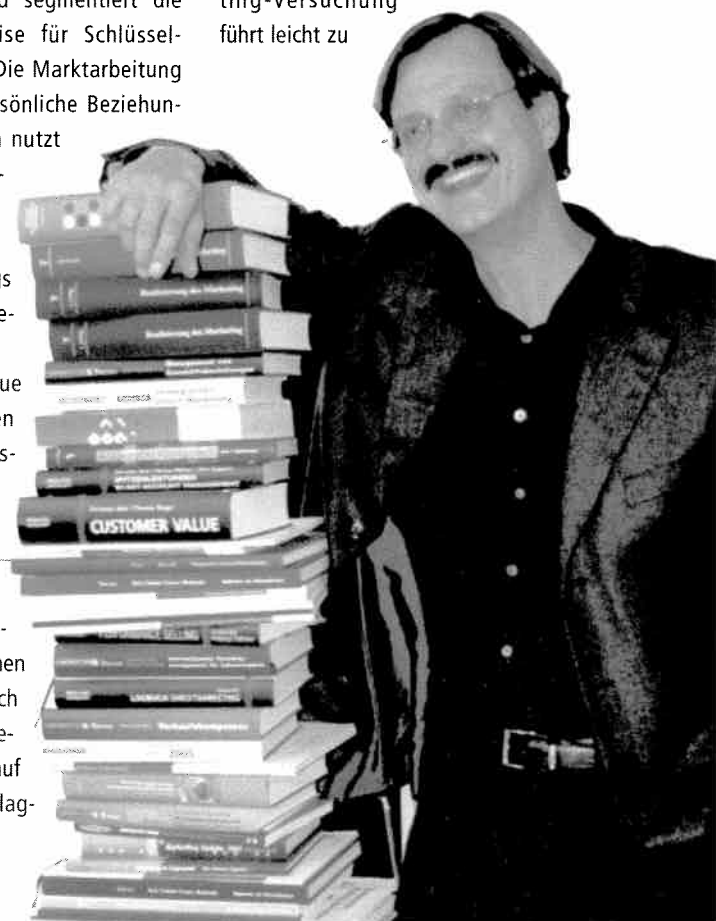
worten, sondern auf einem anspruchsvollen Lernprozess der Beteiligten. Es gilt, rascher als die Wettbewerber zu lernen, was heute einzigartig ist, gehört nämlich bereits morgen zum Standard.

### Stimmigkeit und Einfachheit

Marketing stützt sich zu häufig auf Gags oder Eintagsfliegen. Gute Marketinglösungen sind aber stimmig. Sie verstärken sich langfristig. Zum Glück gibt es in KMU oft Verantwortliche, die ihren Werten und ihrem Gespür vertrauen und bis ins Detail nur das im Marketing zulassen, was wirklich zum Unternehmen passt und auch nicht übertrieben wirkt.

Im Marketing geht es nicht nur darum, was ein Unternehmen tut, sondern vor allem auch was es vermeidet. Es kann sich fatal auswirken, wenn KMU versuchen, ihre grossen Wettbewerber nachzuahmen. Die Marketing-Versuchung führt leicht zu

grösseren Unternehmen sind die Ressourcen klein, es gilt mit Lösungen zum ersten Mal zu treffen, weil sich Misserfolge nicht einfach in einem anderen Bereich kompensieren lassen. Wir schreiben zudem von Hochleistungs-Marketing, weil mit wenig Mitteln viel erreicht werden muss. Marketing für KMU ist skeptisch gegenüber Scheinwelten und Hochglanzbroschüren und geht pragmatisch, bodennah und ergebnisorientiert vor. Erfolgreiche KMU widerstehen der Versuchung nach schönem, aber verschwenderischem Marketing. Erste Stichworte zu Chancen im Marketing für KMU sind: Unternehmertum und Glaubwürdigkeit, konsequente Orientierung am Kunden (und nicht an den zahlrei-



Die Bilder aus dem Text stammen von einer Anzeigenkampagne der d.velop AG. Titel: «Für manche Prozesse benötigt man auch weiterhin Papier – Für alle anderen nicht!» Die Fachhochschule für Wirtschaft und Technik in Berlin fand die Kampagne eine gelungene Marketingidee. Zum fünften Mal verlieh sie den Deutschen Preis für Wirtschaftskommunikation ([www.dpwk.de](http://www.dpwk.de)).

Aus der Begründung:

«Äußerst starke Motive, die auf Grund ihrer Ungewöhnlichkeit bestechen, sind Garanten für den Aha-Effekt. Die Headline verweist mit einem intelligenten Augenzwinkern auf die zentrale Leistung von d.velop: die digitale Archivierung von Papierdokumenten und die damit verbundenen Möglichkeiten zur Optimierung von Dokumentenmanagement und Geschäftsprozessen. Kurze Texte und die Hervorhebung zentraler Aussagen reduzieren – entsprechend der Unternehmensphilosophie – komplexe Inhalte auf das Wesentliche. Die Kampagne erweist sich in ihrer gesamten Erscheinung als äußerst erfrischend und vor allem als eines – gekonnt anders.»

Verschwendung. Gute Unternehmer sind also auch geschickte Unterlasser. Denn zahlreich sind die Versuchungen, dies und das auch noch zu tun und sich damit zu zersplittern.

KMU bevorzugen einfache Lösungen und sind auch für die Kunden besser verständlich als Konzerne, die teilweise die Bereiche bereits abgestossen haben, für welche sie bei den Kunden immer noch stehen.

Es lohnt sich besonders für KMU, sich auf eigene Stärken zu konzentrieren und sich treu zu bleiben. In der Regel sind die internen Begrenzungen bestimmend und nicht die Aufnahmefähigkeit des Markts. Selbstverständlich braucht es gute Leute und gute Leistung, sonst nützt es wenig, sich treu zu sein.

## Moderierendes Minimal-Marketing

Erfolgreiche KMU betreiben oft ein moderierendes und vielfältiges Marketing. Sie nutzen die Kräfte bei Kunden und im Markt und ergreifen Gelegenheiten mit einem minimalen Marketingeinsatz. Sie versuchen also nicht die Märkte zu gestalten, Kunden umzuerziehen oder neue Lösungen mit einer 'Invasion' im Markt durchzusetzen. Dazu fehlen die Mittel und die Risiken sind selbst für Grosse oft zu hoch.

Zwar empfehlen die Strategen: Konzentriere dich! Es gibt aber einen Bereich des Minimalmarketing, welcher mit wenig

Mitteln die Bereitschaft für entstehende Geschäfte sichert. Manche KMU sind deshalb erfolgreich, obschon sie mit vielen Leistungen für viele Kundengruppen tätig sind.

Knappe Ressourcen helfen für Effizienz; und: mit wenig Geld macht man auch kleinere Fehler.

## Vorteile für Kunden

Erfolgreiche KMU konzentrieren sich auf attraktive Kunden und arbeiten mit Schlüssellkunden intensiv zusammen. Sie orientieren sich an anspruchsvollen Kunden und lernen mit ihnen gemeinsam, denn wer sich an Durchschnittskunden richtet und anbieten will, was alle brauchen, erbringt auch nur Durchschnittsleistungen.

Sie sind oft in Nischen tätig, suchen das Premium und profilieren sich mit umfassenden Lösungen für Vorteile und Erfolge des Kunden. Gleichzeitig streichen sie bei der Leistung aber auch Unnötiges für Kunden. Individualisierung erfordert nicht nur mehr zu tun.

Naturgemäss stellen sich KMU für den Kunden so auf, dass eine optimale Lösung erzielt wird. Die Aufgabe für den Kunden bestimmt das Team. Der Unternehmer sowie weitere Generalisten sind in der Lage, das Kundenproblem qualifiziert und umfassend zu lösen und rasch zu entscheiden.

Stimmige Marketinglösung





In der Zusammenarbeit mit grossen Lieferanten erleben nämlich die Kunden oft, wie mühsam diese ihre Anstrengungen koordinieren. Nicht selten scheinen sich deren Abteilungen und Spezialeinheiten zu bekämpfen.

Allerdings stellen wir auch ein Defizit bei KMU fest: Oft kommunizieren sie ihre umfassenden Problemlösungen für den Kunden völlig ungenügend.

### Präsenz

Erfolgreiche KMU bearbeiten die Märkte im Spannungsfeld von Markenführung und individuellem Kundenkontakt. Dialogmarketing, Emotionen und Events begleiten sie durch kompetente Beratung und Lösungsofferten.

Erfolgreiche KMU nutzen die Netzwerke in den Märkten, bauen persönliche Beziehungen auf und pflegen sie. Sie kooperieren gezielt mit Distributionspartnern und Ergänzungsanbietern.

Grosse Unternehmen erschweren ihrem Personal die persönlichen Beziehungen. Sie rationalisieren sie weg und wechseln laufend das zuständige Personal. Hier liegt für KMU eine Chance. In einer Zeit in welcher persönliche Beziehungen immer schwieriger aufzubauen sind, werden diese laufend wichtiger:

Es geht um Vertrauen, Vertrauen beruht auf

ist offen. Der Kunde will direkte Beziehungen zu den kompetentesten Personen mit den grössten Entscheidungsspielräumen. Das können KMU besser, denn Grosse schicken immer Vermittler.

Schliesslich: Wer präsent ist, macht Geschäfte. Gute KMU nutzen die Chancen der Elektronik, von Internet bis Mobile Marketing bis zu Kundeninformationssystemen und der ergebnisorientierten Informatik.

Marketing beruht nicht nur auf einzigartigen Angeboten. Es ist anspruchsvoll beim Kunden im richtigen Zeitpunkt präsent zu sein, die Versprechen zuverlässig zu erfüllen, ehrlich zur eigenen Leistungsfähigkeit (und den Grenzen) zu stehen, auch Details zu verbessern. Hier passieren die meisten Fehler und zerstören Vertrauen.

### Vorteile für Mitarbeiter

Erfolgreiche KMU fördern den Stolz für ihre Firma, den Spass und das Engagement, kurz: die Vorteile für Mitarbeiter. Marketing nach innen und aussen verzahnen sie geschickt. Teams werden für die besten Kundenlösungen gebildet.

Zudem haben KMU nicht den Ruf, wenig von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu fordern. In diesem Bereich treffen wir deshalb 'schaffigere' Menschen an.

Kompetenz und Sympathie. Beides gilt es zu kombinieren, sonst funktioniert es nicht. Märkte sind Gespräche. Es braucht den Dialog und das Ergebnis jedes Dialogs

### Fazit: Leuchttürme

Der Beitrag zeigt mögliche Chancen für KMU im Marketing. Allerdings gilt es, diese Möglichkeiten zu ergreifen, sie sind nicht einfach gegeben.

In manchen Unternehmen, besonders im KMU, treffen wir eine Patt-Situation an. Es gibt mehr Aufgaben als Köpfe. Wenn die Verantwortlichen an einem Schauplatz etwas besonders intensiv tun wollen, ziehen sie bei den übrigen Schauplätzen ihre Kraft ab. Die Probleme und Lösungen werden chronisch und werden oft über Jahre diskutiert, ohne wirkliche Fortschritte zu erzielen. Das Problem ist schwierig zu lösen, weil Personal, Kosten usw. im KMU ausgewogen sind. Neue Spezialisten, z.B. ein Verkäufer, kosten rasch zu viel und stören das wirtschaftliche Gleichgewicht. Wir haben keine Lösung. Durchbrüche erzielt man selten durch Verlagerungen, ebenso wie es nicht gelingt, die Pendenzen zu erledigen, indem die Unterlagen im Büro umgeschichtet werden. Es braucht von Zeit zu Zeit einfach den Mut, neue Akzente zu setzen.

Unternehmen brauchen Leuchttürme, durchschnittliches Marketing auf immer mehr Schauplätzen greift zu kurz.

### Prof. Dr. Christian Belz



Prof. Dr. Christian Belz ist Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel (selbst ein kleines Unternehmen).

Weitere Informationen  
christian.belz@unisg.ch

**mdm**  
training

Call Center Beratung und Verkaufsoptimierung:  
Ihre Partnerin - mdm-training

- Analyse und Checkup
- Seminare und Schulungen
- Training und Coaching
- Qualitätssicherung

mdm-training  
mariella de matteis  
josefstrasse 182  
8005 zürich

telefon +41 44 440 44 31  
mobil +41 79 430 74 38  
e-mail mdm@mdm-training.com  
web www.mdm-training.com

